

UNIVERSIDAD BICENTENARIA DE ARAGUA

MAESTRIA EN EDUCACIÓN MENCIÓN PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

NIÑO GÓMEZ ELIANA MILENA C.C.28.060.900
APARICIO RAMÍREZ INGRID C.C.1096186335
RODRIGUEZ MARIA ESMERALDA C.C.52337052

DICIEMBRE 2019

Modelos de toma de decisiones: modelo racional, el modelo de racionalidad limitada, el modelo político, el modelo intuitivo y el modelo del proceso creativo.

Modelo racional	<p>1. Definir y diagnosticar el problema. Implica: Identificar y supervisar numerosos factores del entorno externo e interno y decidir cuáles contribuyen al problema o los problemas. La interpretación exige evaluar los factores percibidos y determinar las causas del problema real, no sólo los síntomas. Es fundamental plantear preguntas de sondeo.</p> <p>2. Establecer metas. Señalan la dirección hacia la que deben de orientarse decisiones y acciones.</p> <p>3. Buscar soluciones alternativas. ☐ Significa la búsqueda de medios alternos para lograr los objetivos. ☐ Implica buscar información adicional, reflexionar con creatividad, consultar expertos, emprender investigaciones y acciones similares.</p> <p>4. Comparar y evaluar decisiones alternativas. ☐Una vez identificadas las soluciones alternas, deben compararse y evaluarse. ☐Se deben considerar los resultados esperados y el costo de cada acción.</p> <p>5. Elegir entre soluciones alternativas. ☐La capacidad para seleccionar soluciones alternativas podría parecer sencilla. Sin embargo resulta difícil cuando el problema es complejo y ambiguo e implica altos grados de riesgo o incertidumbre.</p> <p>6. Poner en práctica la solución seleccionada. Incluye el hecho de comunicar la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan a ponerla en práctica. Si la solución seleccionada no puede ponerse en práctica por alguna razón, debería considerarse otra.</p> <p>7. Seguimiento y control de los resultados. Requiere que los individuos o equipos controlen las actividades de la puesta en práctica y den seguimiento con la evaluación de los resultados. Se requiere una acción correctiva si no se han producido resultados satisfactorios.</p> <p>Consecuencias de cada alternativa.</p>
El modelo de racionalidad limitada	<p>1. Formular el problema. Se identifica un problema visible que refleja los intereses y antecedentes del gerente.</p> <p>2. Identificar los criterios de decisión. Se identifica un conjunto de criterios limitados.</p> <p>3. Asignar las ponderaciones a los criterios. Se construye un modelo sencillo para evaluar y clasificar los criterios; el interés personal de quien toma las decisiones influye fuertemente en las decisiones.</p> <p>4. Desarrollar las alternativas. ☐ Se identifica un conjunto limitado de alternativas similares.</p>

	<p>5. Analizar las alternativas. A partir de una solución elegida, cada una de las alternativas es evaluada en términos de los criterios de decisión.</p> <p>6. Seleccionar una alternativa. La búsqueda de alternativas continúa hasta encontrar una solución que sea satisfactoria y suficiente, después de lo cual termina la búsqueda.</p> <p>7. Implantar la alternativa. Diversas consideraciones de política y poder influyen para que la gente acepte la decisión y se comprometa a aplicarla.</p> <p>8. Evaluar. Las mediciones de los resultados de una decisión rara vez son suficientemente objetivas para eliminar los intereses personales del evaluador; es posible que aumente el uso de recursos destinados a compromisos previos, a pesar de fracasos anteriores y evidencias de que la asignación de recursos adicionales no está justificada.</p>
El modelo político	<p>Tener poder es ser capaz de influir o controlar:</p> <ol style="list-style-type: none">1. La definición del problema.2. La elección de las metas.3. La consideración de las soluciones alternativas.4. La selección de la alternativa que se pondrá en práctica y, por último,5. Las acciones y éxito de la organización. <p>Factores claves del modelo</p> <ol style="list-style-type: none">1. Divergencia en la definición del problema. Los participantes externos e internos intentan definir su problema para su propia ventaja. Ocurren conflictos cuando varios participantes tienen percepciones diferentes sobre la naturaleza y fuentes de los problemas. ¿A alguien le cargan la culpa por el problema o deficiencias encontradas (chivo expiatorio), quedando libre de culpa las personas responsables.2. Divergencias en las metas. El modelo reconoce la probabilidad de metas conflictivas entre participantes. La elección de metas de una empresa será influida por el poder relativo de los participantes. Si existe un equilibrio de poder entre los participantes se puede llegar a la negociación y al compromiso en la toma de decisiones.3. Divergencia en las soluciones. Implica que algunas metas o medios utilizados para lograrlas pueden percibirse como situaciones de ganar o perder. Los participantes con frecuencia distorsionan o retienen información de manera selectiva para promover sus propios intereses.
El modelo intuitivo	<ol style="list-style-type: none">1. Identificar el problema. Los problemas visibles tienden a tener una probabilidad más alta de ser seleccionados que los importantes. Quienes toman decisiones en las organizaciones quieren parecer competentes y enfocan la atención en problemas que son visibles a los

	<p>demás. Si el tomador de decisiones se ve en el conflicto de seleccionar entre un problema que es importante para la organización y uno que es importante para él, el interés propio tiende a ganar.</p> <p>2. Desarrollar alternativas. Quienes toman las decisiones evitan la difícil tarea de considerar todos los factores importantes, ponderar sus méritos y desventajas relativos y calcular el valor de cada alternativa. Hace innecesario que el decisor examine por completo una alternativa y sus consecuencias.</p> <p>3. Seleccionar opciones. Los tomadores de decisiones con el fin de evitar la sobrecarga de información, se fundamentan en la heurística o atajos de juicios en la toma de decisiones. Existen dos categorías: - De la disponibilidad. Es la tendencia de la gente a basar sus juicios en la información que tiene disponible. Los eventos más recientes son los que están disponibles en la memoria.</p> <p>- De la representación. Tiende a evaluar la probabilidad de ocurrencia tratando de igualarla a una categoría previamente existente. Escalamiento de compromiso. Es un compromiso mayor con respecto a una decisión previa, a pesar de la información negativa. Este tipo de escalonamiento tiene implicaciones para las decisiones gerenciales, ocasionando pérdidas a la organización debido a que el gerente está determinado a probar que su decisión original era la correcta.</p> <p>Condiciones claves del modelo</p> <p>Es probable que los gerentes usen la toma de decisiones intuitiva en las siguientes condiciones:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Cuando existe un alto nivel de incertidumbre.2. Cuando se cuenta con pocos precedentes sobre los cuales inferir.3. Cuando las variables son menos predecibles científicamente.4. Cuando los hechos son limitados.5. Cuando los hechos no señalan con claridad el camino a seguir.6. Cuando los datos analíticos son de muy poco uso.7. Cuando existen diversas soluciones plausibles entre los cuales escoger, con buenos argumentos para cada una,8. Cuando el tiempo es limitado y existe la presión de llegar a la decisión correcta.
--	--

modelo del proceso creativo	<ol style="list-style-type: none">1. Escaneo inconsciente. ☐ Este escaneo requiere la absorción en el problema, que puede no estar claro en la mente consciente, pero sí en el inconsciente. Algunos giren prematuras, en lugar de tratar a fondo el problema ambiguo y mal definido.2. Intuición. Conecta el inconsciente con el consciente. La intuición necesita tiempo para funcionar. Requiere que las personas encuentren nuevas combinaciones e integren diversos conceptos e ideas. Así se debe pensar el problema a fondo. El razonamiento intuitivo se promueve por varias técnicas, como la lluvia de ideas.3. 3. Percepción. Esta fase del proceso es en mayor grado el resultado de un trabajo duro. La percepción puede presentarse cuando el pensamiento no está directamente enfocado en el problema en cuestión. Ésta puede durar sólo unos minutos y los gerentes efectivos pueden beneficiarse al tener papel y lápiz a la mano para tomar nota de la idea creativa.4. 4. Formulación lógica y verificación. ☐ La percepción necesita probarse mediante la lógica o el experimento. Esto se puede lograr al continuar con el trabajo sobre una idea o el escuchar los comentarios de otros. Les trabajan bajo restricciones de tiempo, y a menudo toman decisiones.
------------------------------------	---

Niveles de toma de decisiones



Existen diversos niveles de toma de decisiones dentro de una empresa, estos son los estratégicos, los administrativos y los operativos.

Toma de decisiones estratégicas.	Las decisiones estratégicas son las que determinan las metas, los propósitos y la dirección de toda la organización. Los altos directivos tienen la visión total de todos los elementos de una compleja empres de negocios, y deben ser capaces de integrarlos en un todo coherente. Las decisiones tomadas en este nivel también determinan como se relacionara la empresa con su medio externo. Como las políticas estratégicas afectan a toda la organización, estas se deben decidir en los altos niveles de dicha organización. Estas políticas y metas no son muy específicas porque deben ser aplicadas a todos los niveles y los departamentos.
Toma de decisiones tácticas o administrativas	Las decisiones administrativas son las tomadas en los niveles más bajos que los previamente analizados en las decisiones estratégicas. Las toman los gerentes en el nivel medio, como los jefes de división o departamento. Estas decisiones se refieren al desarrollo de tácticas para cumplir las metas estratégicas que definieron los altos niveles administrativos. Las decisiones administrativas son más específicas y concretas que las estratégicas y más orientadas a las acciones.
Toma de decisiones operativas.	<p>Las decisiones operativas se hacen en los niveles inferiores o de supervisión de la empresa y se refieren al curso de las operaciones diarias, estas determinan como se dirigen las operaciones, las operaciones diseñadas para cumplir con las decisiones tácticas tomadas por los ejecutivos de nivel medio. Estas decisiones son las maneras más eficaces y eficientes de cumplir con las metas establecidas en el nivel administrativo.</p> <p>En resumen, los distintos niveles organizacionales toman diversas decisiones. Los altos ejecutivos serán los responsables de determinar las metas estratégicas de la empresa, mientras el nivel medio tomara decisiones tácticas o administrativas. El nivel más bajo de administración, el de supervisor, tomara decisiones operativas. En cada caso de toma de decisiones, el éxito dependerá de las capacidades de análisis del ejecutivo.</p>

Tipos de decisiones

Racionales.

Una de las decisiones más fáciles de tomar para algunos, ya que la misma involucra a la inteligencia, ésta suele presentarse con frecuencia cuando nos encontramos frente a situaciones de adquisición de inmuebles, ya que en estos casos la persona debe evaluar una serie de aspectos como son el económico, a fin de la compra; los papeles de la misma para saber si cuenta con los permisos y condiciones legales idóneas para la venta.

Este tipo de decisiones, ameritan una serie de análisis con el fin de que la persona pueda evaluar el conjunto de alternativas que se le presentan y proceder así a la toma acertada de una acción, y ejecutar la misma para su buen provecho.

Emocionales.

Evidentemente éste es un aspecto altamente relacionado con las decisiones racionales, si éstas incluyen la inteligencia, no podemos dejar de lado las emociones.

Y vamos a explicarte con el mismo ejemplo, planteado en párrafos anteriores, puede que nos encontremos frente a la casa más adecuada, pero no la que te haga feliz, ya que no tiene las características que tú tanto anhelas.

Es por ello, que ante toda situación en la que debas escoger y buscar una alternativa para ti, debes escoger aquella que resulte más lógica y te haga feliz o sentir bien, es decir, debes buscar un equilibrio.

Programadas o no programadas.

En este caso, estamos hablando de toma de decisiones que deben hacerse acorde a una normativa expresa o no; es decir, son lineamientos de conductas frente a los cuales una persona puede escoger que hacer. Por ejemplo, las decisiones judiciales están preestablecidas y el juez puede optar por cualquiera de ellas, aquí solo infiere la razón, gracias a los conocimientos previos de derecho, pero nada que ver tiene el criterio propio del juez.

Ahora bien, podemos hablar de decisiones no programadas en el caso de las situaciones médicas, cuando un médico va a operar y se encuentra con una serie de inconvenientes que coloca en riesgo la vida del paciente, pudiendo proceder de diversas formas frente a estas situaciones.

Rutinarias o de emergencia.

Se emplea para el campo laboral o empresarial, donde la empresa debe considerar la alternativa que mejor le parezca con el fin de generar un proceso productivo y efectivo.

Estas se observan frente a las situaciones de calamidad o bien cuando se presenten casos fortuitos, debiendo los gerentes actuar con prontitud. Un ejemplo de ello, sería en el caso de que se presente un incendio en planta, ante esto el gerente debe evaluar si continua o no el proceso de producción.

Estratégicas u operativas.

Igualmente van referidos al funcionamiento de la empresa, las decisiones estratégicas versan sobre cuestiones de distribución de la mercancía o modos de su venta.

Por el contrario, las decisiones operativas versan exclusivamente sobre el proceso de producción de la corporación, es decir, su aspecto de creación y de manufacturación.

Decisiones individuales

Se trata de las decisiones que son tomadas por una sola persona, quien no toma en consideración ninguna de las opiniones o sugerencias de las demás personas.

Decisiones colectivas

Se trata de las decisiones que son tomadas en grupo, por lo tanto se toma en consideración cada una de las opiniones de las partes, para llegar a una decisión final que pueda solucionar un determinado problema. En este tipo de decisión todos son responsables del resultado que genere la toma de la misma.

Etapas en la toma de decisiones

Para tomar una decisión es necesario disponer de toda la información posible sobre cada una de las alternativas entre las que es posible escoger y las consecuencias que cada una podría conllevar respecto a los objetivos marcados. Con los datos recopilados como materia prima, el tratamiento correcto de la información permite discernir mejor qué acción es más conveniente ejecutar.

El proceso de seleccionar entre las diferentes alternativas para llevar a cabo acciones relacionadas con cualquiera de las funciones administrativas puede segmentarse en **ocho etapas**:

1. La identificación de un problema: el primer paso del proceso de toma de decisiones es haber detectado que hay una diferencia entre el estado actual de la situación y el estado deseado. Esta discrepancia o problema ejerce una presión sobre el administrador que le obliga a actuar, ya sea por políticas de la organización, fechas límite, crisis financieros, futuras evaluaciones del desempeño, entre otros ejemplos. Para que una situación se pueda considerar un problema, el administrador debe disponer de la autoridad, el dinero, la información y cuantos recursos sean necesarios para actuar. Si no es así, nos encontramos delante de unas expectativas que no son realistas.

2. La identificación de los criterios para la [toma de decisiones](#): señalar la pauta o los métodos que resultarán relevantes para solucionar el problema. Cada individuo responsable de tomar decisiones en la empresa posee un abanico de criterios que lo guían en su cometido, y es importante conocer cuáles se tienen en cuenta y cuáles se omiten, ya que estos últimos resultarán irrelevantes para el encargado de tomar la decisión.

3. La asignación de ponderaciones a los criterios: priorizar de forma correcta los criterios seleccionados en la etapa anterior, puesto que no todos van a tener la misma relevancia en la toma de la decisión final. Normalmente existe un criterio preferente, y el resto se pueden ponderar comparándolos entre ellos y valorándolos en relación al preferente.

4. El desarrollo de alternativas: consiste en ser capaz de obtener y presentar todas las alternativas factibles que podrían resolver el problema con éxito.

5. El análisis de las alternativas: el responsable de la toma de decisiones en la empresa debe estudiar minuciosamente las alternativas que se han propuesto. Las fortalezas y las debilidades de cada una deberían ponerse de manifiesto de forma clara una vez comparadas con los criterios seleccionados y ordenados en la segunda y la tercera etapa. Aunque es cierto que algunas evaluaciones pueden acercarse a la objetividad, hay que tener claro que la mayoría de ellas son subjetivas a causa de su carácter de juicio de valor.

6. La selección de una alternativa: una vez establecidas y presentadas todas las alternativas, y una vez evaluadas por el responsable de la toma de decisiones según los criterios establecidos y jerarquizados, es el momento de elegir una sola alternativa: la mejor de las presentadas según el procedimiento establecido.

7. La implantación de la alternativa: una vez completado el proceso de selección de la decisión a ejecutar, cobra una importancia también vital la aplicación de la misma. Lo primero que hay que hacer para llevar a cabo la decisión es comunicarla a las personas afectadas y conseguir que se comprometan con ella. Es más fácil conseguirlo si las personas responsables de ejecutar una decisión participan en el proceso. Estas decisiones se llevan a cabo desde una planificación, organización y dirección efectivas.

8. La evaluación de la efectividad de la decisión: por último, hay que evaluar el resultado conseguido a raíz de la decisión tomada y la solución adoptada y comprobar si se ha corregido el problema. Si éste todavía persiste, tendrá que estudiarse cuál de las fases anteriores resultó errónea y afrontar una nueva decisión respecto a la decisión inicial: desestimarla por completo o retomarla de forma distinta desde alguno de los pasos anteriores.

Referencias bibliográficas

<https://www.captio.net/blog/las-ocho-etapas-en-el-proceso-de-toma-de-decisiones-de-la-empresa>

<https://psicologiymente.com/psicologia/tipos-decisiones>

<https://www.buenosnegocios.com/3-niveles-decisiones-n2255>

<https://laprestampa.wordpress.com/2015/06/18/tipos-de-decisiones/>